

مصادر التمويل في جامعة حضرموت: دراسة ميدانية في ضوء متطلبات الاستدامة المالية

فهد محمد علي الكامل

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة حضرموت

DOI: [https://doi.org/10.47372/jef.\(2026\)20.1.215](https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.215)

الملخص: هدف البحث إلى التعرف على واقع مصادر التمويل بجامعة حضرموت في ضوء متطلبات الاستدامة المالية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (94) فرداً من القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وبعد معالجة البيانات إحصائياً توصل الباحث إلى النتائج الآتية: أن واقع مصادر التمويل في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القادة الأكاديميين كانت بدرجة منخفضة. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بواقع مصادر التمويل الجامعي بحسب مجالات الاستدامة المالية، وللاداة ككل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بواقع مصادر التمويل في مجال (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي) تعزى إلى متغير اللقب العلمي، لصالح أستاذ. وأوصى الباحث بتطوير خطة استراتيجية مالية تركز على التنوع والاستدامة، وإنشاء وحدة متخصصة للاستدامة المالية تتبع رئاسة الجامعة مباشرة، وتوظيف خبراء في التخطيط المالي التعليمي لتحليل الموارد وتحديد الاحتياجات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التمويل الجامعي - الاستدامة المالية - جامعة حضرموت.

مقدمة: إن مواجهة قضية تمويل التعليم الجامعي والحاجة لرفع درجة كفاءته والعدالة بين الطلاب تقتضي اتخاذ مجموعة من التدابير الرامية إلى زيادة وتنويع الموارد المالية، من خلال الأخذ بمفهوم التمويل المستدام، والتوصل إلى خيارات لمصادر تمويلية مستدامة. والاستدامة المالية هي واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه معظم الجامعات في العالم وذلك نتيجة للتطورات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية المتتالية، ومن ثم كان على جامعة اليوم أن تسعى للموائمة بين مواجهة الظروف المختلفة المحيطة بها والضغوط الخارجية والداخلية عليها، وبين القيام بالأعباء والمهام الملقة على عاتقها، والتنافس والسعي إلى التميز والاستمرارية. ولكي تحقق الجامعات الاستدامة المالية فإن ذلك يقوم على مجموعة من الركائز الأساسية وهي التخطيط الاستراتيجي المالي، وتنويع مصادر الدخل، واتباع سياسات إدارية ومالية فعالة، وتوليد الدخل الخاص. غير أن الدراسات المحلية تناولت تطوير التمويل الجامعي من خلال التركيز على اقتصاد المعرفة كدراسة (السباعي، 2022؛ قاسم، 2016)، والبعض أكتفى بعمل مقارنة لتمويل التعليم الجامعي الحكومي في اليمن وبعض الدول الأجنبية، والبعض الآخر قام بتشخيص فقط لواقع التعليم الجامعي كدراسة (البرعي، 2007؛ الخطيب، 2023؛ صالح، 2017). وهذا يظهر قلة الدراسات عن الاستدامة المالية في جامعة حضرموت، لذلك رأى الباحث أن هناك حاجة لبحث ودراسة واقع تمويل التعليم الجامعي في جامعة حضرموت وتطويره في ضوء متطلبات الاستدامة المالية، كون مفهوم الاستدامة المالية من المواضيع الحديثة، والتي أصبحت مؤشراً ومعيّاراً مهماً، في ريادة الجامعات وتميزها، الأمر الذي يمكن أن ينعكس على قيام جامعة حضرموت، بتحقيق رؤيتها وأهدافها والقيام بدورها، والمنافسة محلياً وإقليمياً.

مشكلة البحث: تعتمد جامعة حضرموت بشكل شبه كامل على التمويل الحكومي المحدود وغير المنظم، مما يهدد استدامتها المالية ويؤثر على جودة خدماتها التعليمية والبحثية، ومن ثم، فإن مشكلة البحث تتمثل في التعرف على واقع تطوير مصادر التمويل في الجامعة في ضوء متطلبات الاستدامة المالية، ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع تطوير مصادر التمويل في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية؟

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1 - ما واقع التخطيط المالي والاستراتيجي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية ؟
- 2 - ما واقع تنويع الدخل ومصادره في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية ؟
- 3 - ما واقع الإدارة المالية السليمة في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية ؟
- 4 - ما واقع الدخل الذاتي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع تمويل التعليم الجامعي في ضوء ابعاد الاستدامة المالية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي - اللقب العلمي - سنوات الخبرة) ؟

أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على واقع التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية.
- 2- التعرف على واقع تنوع الدخل ومصادره في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية.
- 3- التعرف على واقع الإدارة المالية السليمة في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية.

- 4- التعرف على واقع الدخل الذاتي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية.
- 5- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول واقع تمويل التعليم الجامعي في ضوء ابعاد الاستدامة المالية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي – اللقب العلمي – سنوات الخبرة) ؟
- أهمية البحث:**

الأهمية النظرية:

- 1- يعالج البحث الحالي ندرة الأبحاث حول استدامة تمويل الجامعات في الجمهورية اليمنية، خاصة في ظل تراجع التمويل الحكومي.
- 2- عدم وجود بحوث في جامعة حضرموت تسلط الضوء على واقع مصادر التمويل في ضوء متطلبات الاستدامة المالية على حد علم الباحث.
- 3- تساعد نتائج هذا البحث متخذي القرار في جامعة حضرموت والمستفيدين منه في التعرف على سبل تطوير مصادر التمويل وتحقيق الاستدامة المالية للجامعات.
- 4- إثراء مفاهيم الإدارة المالية والاستدامة المالية في سياق جامعة حضرموت واليمن بشكل أوسع.

الأهمية العلمية:

- 1- تقليل الاعتماد شبه الكلي على الحكومة، وهذا ما يمنح الجامعة استقلالية أكبر في التخطيط الاستراتيجي ومرونة أسرع في الاستجابة للتحديات والفرص.
- 2- التمويل المستدام يُعزز قدرة الجامعة على لعب دورها الريادي في خدمة المجتمع المحلي، والمساهمة في حل مشكلاته.

حدود البحث: اقتصر البحث الحالي على:

- **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية بجامعة حضرموت.
- **حدود زمانية:** تم تنفيذ الدراسة الميدانية العام الجامعي 2024 / 2025م.
- **حدود مكانية:** كليات جامعة حضرموت الواقعة في مدينة المكلا، وعددها (12) كلية.
- **حدود موضوعية:** مصادر التمويل في ضوء الاستدامة المالية في المجالات (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي- تنوع الدخل ومصادره- الإدارة السليمة – الدخل الذاتي).

مصطلحات البحث:

مصادر التمويل: تمثل المبالغ النقدية الواردة للمؤسسة التعليمية من جهة أو جهات مختلفة في هيئة وصايا ومنح أو هبات وتبرعات، أو غير ذلك. (وزارة المعارف، 2000، p1)

يعرفه الباحث إجرائياً: هي مجموعة من الموارد النقدية والعينية التي تمنح من جهة أو جهات مختلفة لجامعة حضرموت، أو كانت دخلاً ذاتياً لتحقيق أهداف الجامعة.

الاستدامة المالية: Financial Sustainability (FS) يعرفها جمعة (2020) بأنها: استراتيجية تعالج مشكلة ضعف قدرة الحكومات على توفير الأموال اللازمة لتغطية احتياجات المؤسسة الجامعية كاملة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والبحثية والاقتصادية باستدامة (ص.69).

ويعرفها الباحث إجرائياً: هي قدرة جامعة حضرموت المستمرة على توفير التمويل اللازم لتغطية نفقاتها التشغيلية والتطويرية والاستثمارية وذلك من خلال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي، تنوع الدخل ومصادره، الإدارة السليمة، الدخل الذاتي).

التمويل الجامعي: "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى، مثل الهبات والتبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة". (عز الدين، 2020، p391)

يعرفه الباحث إجرائياً: "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي بجامعة حضرموت من الموازنة العامة للدولة أو من مصادر أخرى متنوعة، سواء كانت من القروض أو الهبات والمنح أو ذاتية، وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم بجامعة حضرموت خلال فترة زمنية محددة".

الدراسات سابقة

الباحث	العينة / منهجية الدراسة	النتائج	علاقته بالبحث الحالي
العلمي (2021)	المنهج: الوصفي التحليلي والاستدلالي العينة: وثائق وتقارير رسمية يمنية	- قدمت تصوراً متكاملاً للتحوّل إلى "الجامعة المنتجة" مستنداً إلى أسس الربحية والاستثمار وتعزيز الاستدامة - أوصت بضرورة تهيئة الظروف واتخاذ خطوات جريئة لتحوّل الجامعات اليمنية	علاقة قوية: تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً وتطبيقياً مباشراً للبحث الحالي، حيث أن مفهوم "الجامعة المنتجة" هو أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة المالية التي يبحث عنها الدراسة الحالية.
الألمع (2018)	المنهجية: المنهج الوصفي المسحي، وأسلوب دلفاي المعدل العينة: استبانة مغلقة حول 7 بدائل تمويلية	- حددت 7 استراتيجيات مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية، أبرزها: استراتيجية الجامعة الاستثمارية (المنتجة)، التسويق الجامعي، الوقف، والاستثمار في البحث العلمي	علاقة أساسية: تزود البحث الحالي بقائمة شاملة من البدائل والاستراتيجيات التمويلية التي يمكن تقييم مدى تطبيقها أو إمكانية تطبيقها في جامعة حضرموت لتحقيق الاستدامة.

السباعي (2022)	المنهجية: المنهج الوصفي (مسخي/تطويري)، وأسلوب دلفاي المعدل العينة: (395) من القيادات الأكاديمية والإدارية، و (23) خبيراً.	- أظهرت انخفاض درجة تطوير مصادر التمويل (45.4%) وارتفاع درجة معوقات التمويل (79%) في جامعة عدن. - بعد تطبيق أسلوب دلفاي، عملت تصور مقترح قائم على اقتصاد المعرفة حصل على موافقة عالية (93%)	علاقة تطبيقية: تطبق الدراسة التحديات والمعوقات المشتركة بين الجامعات اليمنية (مثل جامعة عدن وحضرموت)، كما تقدم نموذجاً لآلية تطوير المصادر في ضوء اقتصاد المعرفة، وهو ما يمكن للبحث الحالي البناء عليه.
العتيلي والتامي (2024)	المنهجية: المنهج الوصفي	- ركزت على حل رئيسي هو التوسع في التعليم الإلكتروني كنموذج لتنويع مصادر الاستثمار الجامعي وتحقيق التمويل الذاتي في السعودية - حددت إيجابياته: الحد من الإنفاق، ورفد الموارد الذاتية عبر الرسوم	علاقة إجرائية: تقدم الدراسة مصدر تمويل مبتكر وملموس (التعليم الإلكتروني) يمكن للبحث الحالي دراسته كخيار استراتيجي محدد لجامعة حضرموت لزيادة إيراداتها الذاتية.
الغامدي (2020)	المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي	- دعت إلى تنويع مصادر التمويل عبر لوائح داعمة وربط التمويل الحكومي بالإنجاز. - حددت خمسة مصادر عالمية للتمويل (الحكومة، الطلاب، الجامعات، التمويل الشعبي، الخارجي). - أوصت بتبني فكرة الجامعة المنتجة والشراكة مع القطاع الخاص	علاقة استراتيجية: تقدم إطاراً تحليلياً لسياسات التمويل على مستوى النظام التعليمي، وتسرد المصادر العالمية التي يمكن استخدامها كميّار لتقييم أداء جامعة حضرموت. تؤكد أيضاً على مفهوم "الجامعة المنتجة" الذي يتقاطع مع هدف البحث.
عبد الحافظ وحسين (2019)	المنهجية: المنهج الوصفي	- أكدت أن الاستدامة المالية تتعدى التمويل التشغيلي اليومي إلى تأمين مصادر تمويل كافية على المدى الطويل. - أوصت بمداخل عملية كالتغييرات الهيكلية، واستراتيجيات التطوير، والوحدات التنظيمية المتخصصة، والشراكة المجتمعية	علاقة مفاهيمية وإدارية: تقدم عمقاً مفاهيمياً لمصطلح "الاستدامة المالية" وتوسع نطاقه مجرد توفير الأموال، كما تقدم آليات تنظيمية وإدارية لتحقيقها، وهو ما يمكن أن تستفيد منه إدارة جامعة حضرموت
ieAfrity (2015)	المنهجية: البحث الكمي. العينة: (72) مسؤولاً إدارياً من (50) مؤسسة تعليم عالي حول العالم.	- كشفت عن خمس مركات حيوية لتحقيق الاستدامة المالية: استراتيجية للتوجيه. استرداد التكاليف. توليد الدخل. الاستثمار في القدرة الإنتاجية. إدارة المخاطر.	علاقة معيارية عالمية: تقدم الدراسة إطاراً عالمياً ومعايير قابلة للقياس يمكن للبحث الحالي استخدامها لتقييم أداء جامعة حضرموت في تحقيق الاستدامة المالية ومقارنتها بالممارسات الدولية.
Trencher et al. (2023)	المنهجية: تحليل مقارن لـ (27) شراكة، ودراسة حالات	- ركزت على دور الشراكات بين الجامعات والقطاعات الحكومية والصناعية والمجتمع المدني ("الإبداع المشترك") لتحقيق الاستدامة. - سلطت الضوء على التحديات في تنفيذ هذه الشراكات.	علاقة تشاركية: تفتح الدراسة آفاقاً أمام البحث الحالي لاستكشاف دور الشراكات الاستراتيجية مع قطاعات الصناعة والمجتمع في محافظة حضرموت كأحد المصادر غير التقليدية للتمويل ودعم الاستدامة المالية والأكاديمية للجامعة

- وفي هذا البحث يربط الباحث بشكل واضح وصريح بين مختلف بدائل التمويل المقترحة وتحقيق الهدف الأسمى وهو الاستدامة المالية في المدى الطويل.

الإطار النظري: مفهوم التمويل الجامعي: يعرف التمويل بأنه فن وعلم إدارة الأموال التي من الممكن أن يشمل الخدمات والأدوات المالية وقد يشير أيضاً إلى اهتمامه بتوفير المال للوقت الذي يمكن أن يحتاج إليه (جوهر، 2016، ص.7).

ويعرف التمويل بأنه يشير إلى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها النقدية في الوقت المحدد لذلك، والتمويل كعملية إدارية يرتبط بتزويد المؤسسة أياً كان نوعها بالأموال والموارد اللازمة للقيام بنشاطها الاقتصادي، إذ يعرف التمويل بأنه العملية الإدارية التي تختص بعملية التخطيط للأموال والحصول عليها من المصادر المختلفة للتمويل، لتوفير الاحتياجات المالية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة (مصطفى، 2021، ص.79). يعرف تمويل التعليم الجامعي أيضاً بأنه: "مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى، مثل الهبات والتبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفاعلية بهدف تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة" (عز الدين، 2020، ص.391).

من هنا يرى الباحث أن مصادر التمويل الجامعي يشير إلى الموارد المالية التي تعتمد عليها الجامعات لتغطية نفقاتها التشغيلية والاستثمارية والتطويرية، بما في ذلك الرواتب، والبنية التحتية، والبحث العلمي، والأنشطة الطلابية.

• مصادر تمويل التعليم الجامعي عالمياً يصنف صلاح (2017)، المشار إليه في مثني (2023) في ثلاثة أشكال أساسية (ص.43):
المصادر الحكومية (تدخل ضمنها المساعدات الدولية)، والمصادر الأهلية، والجهود الذاتية للمؤسسات التعليمية نفسها، كما يوجد تقسيم آخر لمصادر التمويل، اقتصر فيه على مصدرين أساسيين كما جاء عند شعيب (2021) هما:

الأول: المصادر الأساسية وتتمثل في: المخصصات المالية السنوية، الضرائب العامة، القروض الطلابية، أقساط التعليم الأهلي الثاني: المصادر الثانوية وتتمثل في: المشاركات المجتمعية، الوقف الخيري، الجامعة المنتجة، الرسوم الدراسية، المساعدات الدولية، استثمارات الشركات الأهلية، مشاركة رجال الأعمال، المنح والمساعدات والهبات، الكوبونات التعليمية (ص.218).

● الاستدامة المالية في الجامعات مفهوم الاستدامة المالية (Financial Sustainability) تعرف الاستدامة المالية بأنها: "القدرة على إدارة المؤسسة الجامعية بشكل مستدام، تستطيع من خلاله استرداد تكاليفها الاقتصادية الكاملة عبر أنشطتها ككل، وتستثمر في بنيتها التحتية (المادية والبشرية والفكرية) بمعدل مناسب يحافظ على قدرتها الانتاجية المستقبلية، ويناسب احتياجاتها الاستراتيجية واحتياجات الطلاب وأصحاب المصلحة. كما تعبر عن قدرة الجامعة على العمل اليوم دون خلل يؤثر على القيام بذلك غدا، أو الحفاظ على القدرة الحالية على الأقل للاستجابة للمطالب المتغيرة" (عبد الحميد وفتح، 2019، ص.25).

والاستدامة المالية: هي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والذي يبقيا ولا يستنفذها على المدى الطويل دون الإخلال بقدرة المؤسسة على القيام بمهامها، كما تعرف الاستدامة المالية داخل المؤسسة الجامعية بأنها القدرة على الإدارة بشكل يمكن مؤسسة التعليم العالي من أن تسترد جميع نفقاتها من خلال تقديمها لخدماتها، ويمكنها من أن تقوم باستثمار طويل الأجل في البنية التحتية للمؤسسة، سواءً المالية أو الفكرية أو البشرية بمستوى ثابت بشكل يحول دون أن يتأثر إنتاجها في المستقبل ويلبي جميع احتياجات شركائها (دحلان، 2023، ص.23). وعرفها يغمور (2022) بأنها: قدرة الجامعات على تنويع مواردها المالية واستدامتها من خلال مجموعة من المداخل والمشروعات الاستثمارية التي تضمن تحقيق رسالتها وغاياتها الاستراتيجية وتحسين وتطوير جودة نظمها الإدارية وبرامجها الأكاديمية وتدعيم ميزتها التنافسية (ص.678).

● أبعاد الاستدامة المالية: اتفق أغلب الباحثين على أن الاستدامة المالية ترتكز على أربعة ركائز كما بيّنها كل من (المشهداني وآخرون، 2023؛ Saidi. Et.al, 2021؛ Leon, 2001)، بينما البعض يعتبرها أبعاد للاستدامة المالية، كما جاء عند العريفي والنوح (2024، ص.173) والبعض يطلق عليها أركان الاستدامة المالية كما جاء عند عسيري والعتيبي (2024) وهي التخطيط الاستراتيجي والمالي وتنويع الدخل والإدارة السليمة والدخل الذاتي

1- التخطيط الاستراتيجي والمالي مفهوم التخطيط المالي: مجموعة من الخطط اللازمة للحصول على الأموال، والاستخدام الأمثل لها، وهو أيضاً: التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها وإنفاقها، بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار (العريفي والنوح، 2024، ص.187).

2- تنوع الدخل ومصادره يعد تنويع الدخل الركيزة الثانية للاستدامة المالية وهي لا تشير فقط إلى توليد الدخل الداخلي، ولكن أيضاً إلى عدد مصادر الدخل التي توفر التمويل الرئيسي للمؤسسة، إذ أنه حتى إذا كان لدى المؤسسة أكثر من جهة مانحة، فإنها ستضل ضعيفة للغاية إذا كان جزء كبير من ميزانيتها يعتمد على مصدر واحد فقط، أي التمييز في قرار هذا المانح يمكن أن يؤدي إلى أزمة كبيرة ويجب أن يأتي 60% على الأقل من الميزانية الإجمالية للمؤسسة من خمسة مصادر مختلفة (عسيري والعتيبي، 2024، ص.56).

3- الإدارة المالية السليمة تعني كيفية إدارة الموارد المتاحة للمؤسسة، ومعرفة كيفية توليد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة المالية السليمة لسلسلة من السياسات والقوانين المؤسسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها، وضمان شفافية الإدارة المالية، والتي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المالية المناسبة في الوقت المناسب، فمعرفة كيفية إدارة الموارد المالية أمر أساس لتحقيق الاستدامة المالية من خلال ضمان الشفافية في الإدارة المالية، والاهتمام ببناء وتقوية نظام للرقابة الداخلية، فالفهم الكامل للميزانية أمر بالغ الأهمية للإدارة المالية الجيدة، شريطة أن تستند الميزانيات إلى معلومات دقيقة حول برامج المؤسسة وخدماتها، ويجب أن تتضمن الميزانية معلومات تاريخية تحدد الخطوط العريضة، وتقدم صورة واقعية للأهداف المالية. (عسيري والعتيبي، مرجع سابق)

4- الدخل الذاتي يُعرف الدخل الذاتي في المؤسسات التعليمية بأنه القدرة على توليد تدفقات مالية مستقلة من خلال الأنشطة الأكاديمية والبحثية والاستثمارية دون الاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي أو الرسوم الدراسية التقليدية. وهذا المفهوم يشكل أحد الأركان الأربعة الأساسية للاستدامة المالية التي تشمل: تنويع الدخل، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة السليمة، وتوليد الدخل الخاص (البنك الثالث، 2025).

منهجية الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث من جميع القيادات الأكاديمية في ديوان جامعة حضرموت وكلياتها والذين يحملون الدرجات الوظيفية (عمداء – نواب عمداء – رؤساء أقسام) والبالغ عددهم (102) منهم (13) عميد، و (29) نائب عميد، و (60) رئيس قسم بحسب إحصائية ديوان جامعة حضرموت لعام 2024 – 2025م، وهم كل أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل.

الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة: أخذ البحث ثلاث متغيرات أساسية من الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة المسحية وهو (متغير المسمى الوظيفي، واللقب العلمي، وسنوات الخبرة)، وسوف يعرض الباحث توزيع أفراد المجتمع لكل متغير من هذه المتغيرات كما يلي:

أولاً: توزيع مجتمع البحث وفقاً للمسمى الوظيفي:

جدول يبين مجتمع البحث وفقاً للمسمى الوظيفي

المتغير	العدد	النسبة المئوية
عميد	10	13.3%
نائب عميد	20	26.7%
رئيس قسم	45	60.0%
الإجمالي	75	100%

يشير الجدول إلى مجتمع القيادات الأكاديمية من العمداء بلغ عددهم (10) فرداً، ويشكلون ما نسبته (13.3%)، وعدد القيادات الأكاديمية من نواب العمداء (20) فرداً، ويشكلون ما نسبته (26.7%)، وعدد القيادات الأكاديمية من رؤساء الأقسام (45) فرداً، ويشكلون ما نسبته (60.0%) من إجمالي مجتمع القيادات الأكاديمية.

ثانياً: توزيع مجتمع البحث وفقاً للقب العلمي

جدول يبين توزيع مجتمع البحث وفقاً للقب العلمي

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أستاذ دكتور	16	21.3%
أستاذ مشارك	30	40.0%
أستاذ مساعد	29	38.7%
الإجمالي	75	100%

يشير الجدول إلى مجتمع القيادات الأكاديمية ممن يحملون لقب أستاذ دكتور عددهم (16) فرداً، ويشكلون ما نسبته (21.3%)، وعدد القيادات الأكاديمية ممن يحملون لقب أستاذ مشارك (30) فرداً، ويشكلون ما نسبته (40.0%)، وعدد القيادات الأكاديمية ممن يحملون لقب أستاذ مساعد (29) فرداً، ويشكلون ما نسبته (38.7%) من إجمالي مجتمع القيادات الأكاديمية.

ثالثاً: توزيع مجتمع البحث وفقاً لسنوات الخبرة

جدول يبين توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة (سنوات العمل)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
من 5 سنوات إلى أقل من 10	27	36.0%
من 10 سنوات إلى أقل من 15	20	26.7%
15 سنة وما فوق	28	37.3%
الإجمالي	75	100%

يشير الجدول إلى أن نسبة مجتمع القيادات الأكاديمية تركزت بشكل أكثر في ذوي الخبرة الطويلة، حيث بلغ عدد ذوي الخبرة الطويلة من 15 سنة فأكثر (28) فرداً ما يشكلون نسبته (37.3%)، يليهم القيادات الأكاديمية ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وعددهم (27) فرداً، ويشكلون ما نسبته (36.0%)، وعدد ذوي الخبرة المتوسطة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة (20) فرداً، ويشكلون ما نسبته (26.7%) من إجمالي مجتمع القيادات الأكاديمية.

أداة البحث: بعد الاطلاع على الأدب النظري، والمراجع والدراسات المتعلقة بتمويل التعليم الجامعي والاستدامة المالية في الجامعات، قام الباحث ببناء الاستبانة بهدف التعرف على واقع تمويل التعليم في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

صدق أداة الدراسة: تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (12) محكماً.

جدول يوضح مجالات أداة البحث وعدد فقراتها

م	المجال	عدد الفقرات
1	التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	23
2	تنوع الدخل ومصادره	22
3	الإدارة السليمة	19
4	الدخل الذاتي	21
	العدد الكلي للفقرات	85

الصدق الإحصائي (صدق الاتساق الداخلي): لتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وكذا للمجالات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون.

جدول يبين الاتساق الداخلي لأبعاد محاور واقع مصادر التمويل في ضوء الاستدامة المالية

المجالات	معامل بيرسون للارتباط	مستوى الدلالة (sig)
التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	.894**	.000
تنوع الدخل	.889**	.000
الإدارة السليمة	.844**	.000
الدخل الذاتي	.824**	.000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **

جدول: يبين قيم معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة
1	0.633**	4	0.529**	11	0.772**
		3	0.664**	10	0.771**

مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية					
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
2	0.729**	5	0.649**	12	0.503**
3	0.759**	6	0.480**	الدخل الذاتي	
4	0.742**	7	0.593**	1	0.648**
5	0.812**	8	0.700**	2	0.577**
6	0.721**	9	0.634**	3	0.600**
7	0.810**	10	0.681**	4	0.752**
8	0.795**	11	0.480**	5	0.604**
9	0.717**	12	0.741**	6	0.708**
10	0.725**	13	0.801**	7	0.635**
11	0.731**	14	0.584**	8	0.391**
12	0.642**	15	0.706**	9	0.604**
13	0.612**	الإدارة السليمة		10	0.701**
14	0.786**	1	0.597**	11	0.596**
15	0.614**	2	0.620**	12	0.596**
16	0.692**	3	0.724**	13	0.312**
17	0.690**	4	0.635**	14	0.373**
18	0.617**	5	0.549**	15	0.594**
19	0.633**	6	0.577**	16	0.710**
تنوع الدخل ومصادره		7	0.636**	-	-
1	0.661**	8	0.704**	-	-
2	0.493**	9	0.746**	-	-

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **

نلاحظ من الجدول ((8 و 9)) أن الفقرات التي احتوتها الاستبانة ارتبطت ارتباطاً دالاً معنوياً عند مستوى معنوي (0.01) بالمجالات التي أدرجت تحتها، حيث أن أقل معامل ارتباط بلغ (0.373) للفقرة رقم (13) التي ارتبطت بالدرجة الكلية لمجال الدخل الذاتي والتي أدرجت تحته وهو ارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.01). ومعنى ذلك أن كل فقرة من فقرات الاستبانة قد ارتبطت بالدرجة الكلية للمجال الذي أدرجت تحته، وهذا يدل على أن جميع الفقرات التي احتوتها أداة الاستبانة تنتمي إلى مجالاتها وصالحة للأهداف التي وضعت لأجلها.

ثبات الأداة: قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية بلغ عددها (20) فرداً ثم قام بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ بالتجزئة النصفية والجدول الآتي يبين نتيجة ألفا كرونباخ.

جدول يوضح ثبات الاستبانة بحسب كل مجال والأداة إجمالاً

م	مجالات أداة الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	19	0.944
2	تنوع الدخل ومصادره	15	0.888
3	الإدارة السليمة	12	0.878
4	الدخل الذاتي	16	0.860
	الإجمالي	62	0.963

وتبين أن هذه القيم تفسر ثبات عالي للأداة؛ حيث يظهر من خلال هذه المعاملات أدنى قيمة بلغت (0.860)، وهي قيمة مرتفعة، وتدل على ثبات فقرات مجال الدخل الذاتي وأعلى قيمة لمعامل ألفا كرونباخ. بلغت (0.944)، وهي قيمة مرتفعة، وتدل على ثبات فقرات مجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي، وبالنسبة لأداة الدراسة ككل فقد بلغ قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.944) وهذه قيمة ثبات عالي.

نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج السؤال الأول، ما واقع التخطيط المالي والاستراتيجي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المنوية والدلات المعنوية لتقديرات مجتمع الدراسة حول درجة تحقق تطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية المتمثلة بمجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي.

جدول يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المنوية لمجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	تخطط الجامعة للتعليم الجامعي على أسس علمية ومعطيات واقعية وفقاً لمتطلبات التنمية والمستقبل وسوق العمل	1	3.17	0.96	63.4	متوسطة
2	وجود الوعي والفهم المشترك للاستدامة المالية من قبل فريق التخطيط بالجامعة	2	3.09	0.87	61.8	متوسطة

4	رؤية الجامعة للاستدامة المالية متفقة مع الأهداف التنظيمية	3	2.99	0.91	59.8	متوسطة
3	رؤية الجامعة للاستدامة المالية متفقة مع متغيرات المستقبل.	4	2.99	0.91	59.8	متوسطة
10	تضع الجامعة أولويات لتوزيع مواردها المالية بما يتناسب مع رسالتها وأهدافها.	5	2.97	0.94	59.4	متوسطة
6	تضع الجامعة خطط تشغيلية مناسبة لقدراتها المالية	6	2.92	0.93	58.4	متوسطة
5	تقوم الجامعة بتحليل ودراسة الموارد المتاحة بالجامعة وتحديد احتياجاتها الأنية والمستقبلية	7	2.88	1.04	57.6	متوسطة
9	تطور الجامعة خطة التنفيذ وتحدد من يقوم بالعمل؟ ومتى؟ وكيف	8	2.83	0.89	56.6	متوسطة
12	تعمل الجامعة على مراقبة وتحليل مستمر للأداء	9	2.76	0.91	55.2	متوسطة
18	تحرص الجامعة على إعادة تخصيص مواردها وترشيد استهلاكها والحد من استهلاك الطاقة	10	2.71	1.0	54.2	متوسطة
11	تتفق الجامعة الأموال وفق خطة مالية مزمدة	11	2.71	0.88	54.2	متوسطة
8	تهتم الجامعة بالفرص التي تحقق الاستدامة المالية والاستعداد لمعالجة المخاطر المستقبلية	12	2.68	0.86	53.6	متوسطة
7	تضع الجامعة الأهداف وتطور المقاييس المتعلقة بالاستدامة المالية التي تساهم في وضع القرارات وتحديد كيفية التقييم	13	2.67	0.87	53.4	متوسطة
14	تمتلك الجامعة استراتيجيات ملائمة تستند على خطط واضحة وشاملة تواكب متغيرات العصر	14	2.65	0.92	53	متوسطة
15	تخطط الجامعة لإيجاد مصادر دخل متنوعة من خلال إنشاء مشاريع ربحية خاصة بها	15	2.56	0.99	51.2	منخفضة
19	تهتم الجامعة بتكثيف وموائمة النفقات التعليمية مع حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية	16	2.52	0.96	50.4	منخفضة
16	تستثمر الجامعة الكفاءات والكوادر الوطنية لسد احتياجات المجتمع المحلي	17	2.44	0.90	48.8	منخفضة
13	تشارك الجامعة قيادات المجتمع المحلي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	18	2.36	0.85	47.2	منخفضة
17	تهتم الجامعة بإعادة هيكلة أجور بعض الوظائف واللجان الإدارية	19	2.03	0.94	40.6	منخفضة
	التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي		2.73	0.65	54.6	متوسطة

يتضح من الجدول أن فقرات مجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي جاءت متوسطة في (14) فقرة، ومنخفضة في (5) فقرة، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (2.03–3.17)، وأوزان مئوية تراوحت بين (40.6%-63.4%)، وكنتيجة إجمالية لفقرات مجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي فقد جاءت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطط لكن هناك ضعف في موائمة الموازنة مع الأهداف، وهذا يتفق مع ما أظهره تحليل سوات في الخطة الاستراتيجية الثانية لجامعة حضرموت.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني، ما واقع الإدارة المالية السليمة في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ جدول: يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمجال الإدارة السليمة.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
5	لدى الجامعة موظفين مؤهلين لإعداد البيانات المالية وغير المالية الدقيقة والواضحة	1	3.29	0.82	65.8	متوسطة
6	تستخدم الجامعة الأجهزة والتقنيات الحديثة في التسجيل وعرض النتائج والوثائق الجامعية	2	3.09	0.72	61.8	متوسطة
10	تقوم الإدارة المالية بالجامعة بالمراجعة الدورية لأوجه الإنفاق على كافة الأنشطة داخل الجامعة	3	2.91	0.89	58.2	متوسطة
12	تمتلك الجامعة حرية التصرف بالأموال التي تجنيها من مشاريعها الاستثمارية	4	2.83	0.89	56.6	متوسطة
1	تمتلك الجامعة نموذج إداري للحوكمة يتناسب مع استراتيجية الجامعة	5	2.77	0.83	55.4	متوسطة
11	تحرص الجامعة على معالجة المشكلات المالية التي تسبب الهدر المالي	6	2.57	0.96	51.4	منخفضة
8	توجد إدارة فاعلة للموارد البشرية.	7	2.53	0.86	50.6	منخفضة
2	لدى الجامعة نظام مالي يتناسب مع الاستدامة المالية	8	2.49	0.76	49.8	منخفضة
9	تحليل التكلفة والعائد من المشروعات الاستثمارية بالجامعة	9	2.48	0.83	49.6	منخفضة
3	تطبق الجامعة مبادئ الحوكمة المتمثلة في الإفصاح والشفافية والمساءلة والعدالة	10	2.36	0.89	47.2	منخفضة
4	تستفيد الجامعة من القيمة المعرفية لـ رأس المال البشري في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالاستثمار في الجامعة.	11	2.35	0.86	47	منخفضة
7	توزع الموارد المالية على الكليات بعدالة	12	2.33	0.95	46.6	منخفضة
	مجال الإدارة السليمة إجمالاً		2.67	0.56	53.36	متوسطة

يتضح من الجدول أن فقرات مجال الإدارة السليمة جاءت متوسطة في (5) فقرة، ومنخفضة في (7) فقرة، وكنتيجة إجمالية وبحسب الوزن النسبي فإن نتيجة مجال الإدارة السليمة إجمالاً جاءت (متوسطة). وهنا يظهر قصور في الإدارة السليمة للموارد، من خلال ضعف كفاءة الهياكل الإدارية، فنجد الأداء المتوسط في نتائج الدراسة الميدانية، يغزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف الكفاءة الإدارية في تحويل الموارد إلى مشاريع مُدرة للدخل. رغم مشاركة الجامعة في ورش عمل مثل "الجامعة المنتجة"، التي تُعزز مفاهيم الابتكار والإدارة الحديثة، إلا أن غياب الكوادر المتخصصة في إدارة الموارد المالية يحد من تنفيذ هذه المفاهيم، وهذا يتفق دراسة الجابري وآخرون (2022)، وكذلك دراسة البشر وآخرون (2024).

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث، ما واقع تنويع الدخل ومصادره في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ جدول يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمجال تنوع الدخل ومصادره.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
2	تمتلك الجامعة وحدات خدمية خاصة ومرافق مدفوعة الأجر	1	2.88	0.87	57.6	متوسطة
4	تنوع الجامعة خدماتها التعليمية والأكاديمية مدفوعة	2	2.85	0.88	57	متوسطة
7	تقدم الجامعة الدورات التدريبية التخصصية في اللغة الإنجليزية، والحاسب الآلي، والصحة، مقابل رسوم رمزية لتحسين مصادر الدخل	3	2.81	0.10	56.2	متوسطة
1	تستحدث الجامعة برامج تمويلية تعزز من عمليات استقطاب المانحين والداعمين	4	2.73	0.79	54.6	متوسطة
14	ضمان تسجيل براءات الاختراع للطلاب وانجازاتهم ولشرايخ تخرجهم.	5	2.60	1.03	52	منخفضة
12	تسعى الجامعة لتطوير التخصصات التي يمكن الاستفادة منها في التقنيات العالمية فيما يتعلق ببحوث الطاقة الشمسية والهندسة الوراثية وغيرها	6	2.51	0.95	50.2	منخفضة
3	تستثمر الجامعة المعارف والموارد الجامعية المتاحة بشكل أمثل لتنويع مصادر التمويل	7	2.49	0.78	49.8	منخفضة
11	تستفيد الجامعة من المنشآت والمرافق المتاحة لديها بشكل تام	8	2.48	0.78	49.6	منخفضة
9	تسعى الجامعة لبناء فكرة الجامعة الاستثمارية من خلال المشاريع المقترح تجسيدها مستقبلاً	9	2.40	0.94	48	منخفضة
15	دخول الجامعة في مشاريع واتفاقيات تجارية مع القطاع الخاص لتحسن مواردها	10	2.40	0.87	48	منخفضة
8	لدى الجامعة علاقات قوية مع القطاع الصناعي والاقتصادي للمساهمة في تمويل مشاريع الجامعة ودعم الأبحاث وتشجيع الطلبة الباحثين على الإبداع والابتكار	11	2.37	0.83	47.4	منخفضة
5	لدى الجامعة شراكة في الممتلكات والموارد مع جامعات	12	2.33	0.90	46.6	منخفضة
6	لدى الجامعة كراسي بحثية	13	2.33	0.92	46.6	منخفضة
13	تسوق الجامعة الأبحاث والدراسات الاستثمارية المهنية والابتكارات	14	2.15	0.93	43	منخفضة
10	تحقق الجامعة عوائد مالية من البحوث العلمية	15	1.88	0.87	37.6	منخفضة
تنوع الدخل ومصادره						
			2.48	0.56	49.6	منخفضة

يتضح من الجدول أن جميع فقرات تنوع الدخل ومصادره جاءت متوسطة في (4) فقرة، ومنخفضة في (11) فقرة، حيث حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (1.88–2.88)، وأوزان مئوية تراوحت بين (37.6%–57.6%)، وكنتيجة إجمالية جاءت منخفضة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاعتماد شبه الأحادي على التمويل التقليدي (مثل الرسوم الدراسية والدعم الحكومي)، ووفقاً لوصف برامج جامعة حضرموت، لا تُذكر أي آليات مبتكرة للتمويل (مثل الاستثمارات، الشراكات الصناعية، أو المشاريع البحثية الممولة خارجياً)، وغياب المصادر المبتكرة. وكذلك أظهر التحليل البيئي لجامعة حضرموت في خطتها الاستراتيجية الثانية أنه "لا توجد لدى الجامعة خطط واضحة ومعلنة لتحقيق وتنمية الموارد المالية للجامعة"، كما أن هذه النتيجة تتفق مع دراسة الجابري وآخرون (2022).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع، ما واقع الدخل الذاتي في جامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ جدول يبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان المئوية لمجال الدخل الذاتي.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
14	تمتلك الجامعة تعليم مستمر وتعليم عن بعد.	1	3.64	0.95	72.8	عالية
11	تمتلك الجامعة مراكز للبحوث والاستشارات.	2	2.95	0.93	59	متوسطة
2	تقدم الجامعة استشارات قانونية وهندسية وصحية.	3	2.60	0.89	52	متوسطة
9	للجامعة عقود وشراكة مع المؤسسات والجامعات ومراكز البحوث العلمية والبحثية في الداخل والخارج	4	2.56	0.99	51.2	منخفضة
10	تمتلك الجامعة مراكز التميز العلمي والبحثي	5	2.51	0.83	50.2	منخفضة
12	تقدم الجامعة مجموعة من البرامج المميزة بسعر تنافسي تتناسب سوق العمل ومتطلبات التنمية	6	2.49	0.86	49.8	منخفضة
7	تعمل الجامعة على التحول من التكلفة الحكومية إلى التكلفة المعتمدة على الشراكة مع القطاع الخاص ولاعتماد على الذات	7	2.40	0.87	48	منخفضة
6	تقدم الجامعة الخدمات العلمية والدراسات الاستشارية للقطاعين الحكومي والخاص.	8	2.33	0.88	46.6	منخفضة

4	تخصص الجامعة كراسي لدعم الأبحاث العلمية.	9	2.32	0.92	46.4	منخفضة
1	تمتلك الجامعة مشاريع تجارية واستثمارية في مواقع الجامعة	10	2.28	0.85	45.6	منخفضة
16	تقيم الجامعة معرضاً للكتاب بالاتفاق مع مؤسسات نشر عربية واجنبية.	11	2.27	0.81	45.4	منخفضة
3	تمتلك الجامعة قنوات جامعية علمية وثقافية وإخبارية	12	2.27	0.76	45.4	منخفضة
15	تقوم الجامعة باستغلال نسبة من المباني والتجهيزات المادية والمعامل والمختبرات في أنشطة استثمارية.	13	2.17	0.81	43.4	منخفضة
5	تمتلك الجامعة مركز معتمد للتجارة الإلكترونية يعود ربحه لصالح الجامعة	14	1.84	0.75	36.8	منخفضة
13	تمتلك الجامعة مراكز متخصصة لصيانة وبيع الهواتف المحمولة والحاسيب وبرمجتها	15	1.57	0.74	31.4	منخفضة جداً
8	لدى الجامعة مصانع للأدوية تشرف عليه قسم الصيدلة	16	1.40	0.66	28	منخفضة جداً
مجال الدخل الذاتي		2.35	0.50	47	منخفضة	

يتضح من الجدول أن جميع الفقرات في هذا المجال حصلت على تقديرات مختلفة، فقد جاءت عالية في فقرة واحدة، ومتوسطة في فقرتان، ومنخفضة في (11) فقرة، فيما حصلت فقرتان على متوسط حسابي بتقدير منخفض جداً، وكنتيجة إجمالية لمجال الدخل الذاتي جاءت (منخفضة). يُعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب المشاريع الإنتاجية المملوكة للجامعة. رغم توصيات الدراسات بتبني آليات الاكتفاء الذاتي، مثل إنشاء حاضنات أعمال أو مشاريع تجارية قريبة من الحرم الجامعي، أيضاً وهذا التفسير يتوافق مع كلام رئيس الجامعة، وهو يستعرض تحديات التعليم العالي في اليمن بمنتهى "روسيا والعالم الإسلامي" (تاربه اليوم، 2025).

خامساً: نتائج السؤال الخامس، هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول واقع تمويل التعليم الجامعي في ضوء ابعاد الاستدامة المالية تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي – اللقب العلمي – سنوات الخبرة)؟ للإجابة عن هذا السؤال ومعرفة عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات الأكاديمية حول واقع تطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة حضرموت في ضوء الاستدامة المالية في المجالات: (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي - تنوع الدخل ومصادره - الإدارة السليمة - الدخل الذاتي) تعزى إلى متغيرات الدراسة، فقد تم استخدام أسلوب "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (المسمى الوظيفي، واللقب العلمي، وسنوات الخبرة) وفيما يلي ذلك:

1 - متغير المسمى الوظيفي: استخدم الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم)، وذلك لكل مجال من مجالات الاستدامة المالية، وكذا الدرجة الكلية للمجالات ككل، كما هو مبين في الجدول الآتي: جدول: يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات مجتمع الدراسة حول واقع مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء الاستدامة المالية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

(ف)			متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الاستدامة المالية
قيمة	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة					
2.54	0.09	غير دالة	1.04	2	2.08	بين المجموعات	التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي
			0.41	72	29.52	داخل المجموعات	
				74	31.60	المجموع	
0.44	0.64	غير دالة	0.14	2	0.28	بين المجموعات	تنوع الدخل ومصادره
			0.31	72	22.71	داخل المجموعات	
				74	22.99	المجموع	
1.92	0.15	غير دالة	0.59	2	1.18	بين المجموعات	الإدارة السليمة
			0.31	72	22.09	داخل المجموعات	
				74	23.27	المجموع	
0.39	0.68	غير دالة	0.10	2	0.20	بين المجموعات	الدخل الذاتي
			0.26	72	18.50	داخل المجموعات	
				74	18.70	المجموع	
1.28	0.28	غير دالة	0.31	2	0.63	بين المجموعات	مجالات الاستدامة المالية إجمالاً
			0.25	72	17.68	داخل المجموعات	
				74	18.31	المجموع	

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مجتمع الدراسة فيما يتعلق بالمجالات (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي، تنوع الدخل ومصادره، الإدارة السليمة، الدخل الذاتي) وللأداة ككل تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي (عميد، ونائب عميد، ورئيس قسم)، حيث جاءت مستويات دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$).

2 - متغير اللقب العلمي: استخدم الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وذلك لكل مجال من مجالات الاستدامة المالية، وكذا الدرجة الكلية للمجالات ككل، كما هو مبين في الجدول الآتي: جدول: يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات مجتمع الدراسة حول مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء الاستدامة المالية وفقاً لمتغير اللقب العلمي

مجاللات الاستدامة المالية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)		
					قيمة	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة
التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	بين المجموعات	2.55	2	1.27	3.16	0.04	دالة
	داخل المجموعات	29.06	72	0.40			
	المجموع	31.60	74				
تنوع الدخل	بين المجموعات	0.93	2	0.47	1.53	0.22	غير دالة
	داخل المجموعات	22.06	72	0.31			
	المجموع	22.99	74				
الإدارة السلمية	بين المجموعات	1.60	2	0.799	2.65	0.08	غير دالة
	داخل المجموعات	21.67	72	0.30			
	المجموع	23.27	74				
الدخل الذاتي	بين المجموعات	0.35	2	0.17	0.68	0.51	غير دالة
	داخل المجموعات	18.35	72	0.25			
	المجموع	18.70	74				
مجاللات الاستدامة المالية إجمالاً	بين المجموعات	1.15	2	0.577	2.42	0.10	غير دالة
	داخل المجموعات	17.16	72	0.238			
	المجموع	18.31	74				

بالنظر إلى الجدول السابق يتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة فيما يتعلق بمجاللات الدراسة (تنوع الدخل ومصادره، والإدارة السلمية، والدخل الذاتي) وللأداة ككل تعزى إلى متغير اللقب العلمي (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، حيث جاءت مستويات دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$).

فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة في مجال واحد وهو (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي) تعزى إلى متغير اللقب العلمي (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، حيث جاء مستوى أصغر من مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \leq 0.05$)، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية لمعرفة مصدر التباين لهذا المجال ونعرضها في الجدول الآتي:

جدول نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات مجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي لمتغير اللقب العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	أستاذ	16	3.08	أستاذ مشارك	30	2.62	0.46*	0.021	دالة
	أستاذ مساعد			أستاذ مساعد	29	2.65	0.43*	0.032	دالة

يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات مجتمع الدراسة تعزى إلى متغير اللقب العلمي في مجال التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي ما بين أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد وكانت لصالح أستاذ.

3 - متغير سنوات الخبرة: استخدم الباحث اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق ودلالاتها الإحصائية تبعاً لمتغيرات (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة فأكثر)، وذلك لكل مجال من مجالات الاستدامة المالية، وكذا الدرجة الكلية للمجالات ككل، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول يبين نتائج تحليل التباين ANOVA للفروق بين تقديرات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

مجاللات الاستدامة المالية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(ف)		
					قيمة	مستوى الدلالة	معنوية الدلالة
التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.60	0.55	غير دالة
	داخل المجموعات	31.08	72	0.43			
	المجموع	31.60	74				
تنوع الدخل	بين المجموعات	0.05	2	0.03	0.08	0.92	غير دالة
	داخل المجموعات	22.94	72	0.32			
	المجموع	22.99	74				
الإدارة السلمية	بين المجموعات	0.11	2	0.06	0.17	0.84	غير دالة
	داخل المجموعات	23.16	72	0.32			
	المجموع	23.27	74				
الدخل الذاتي	بين المجموعات	0.30	2	0.15	0.58	0.56	غير دالة
	داخل المجموعات	18.40	72	0.26			
	المجموع	18.70	74				
مجاللات الاستدامة	بين المجموعات	0.18	2	0.09	0.36	0.70	غير دالة

			0.25	72	18.13	داخل المجموعات	المالية إجمالاً
				74	18.31	المجموع	

بالنظر إلى الجدول يتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات مجتمع الدراسة لمجالات (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي، تنوع الدخل ومصادره، الإدارة السليمة، الدخل الذاتي) ولأداة ككل تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث جاءت مستويات دلالتها أكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$).
بناءً على هذه النتائج الإحصائية السابقة يفسر الباحث النتائج كالآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في معظم مجالات الدراسة ما عدا مجال (التمويل والتخطيط المالي والاستراتيجي)، ويعزو الباحث ذلك إلى "تجانس الرؤى" بين القيادات الأكاديمية رغم تباين مواقعهم (عميد/نائب عميد/رئيس قسم) وخبراتهم، و"طبيعة المشاكل المالية النظامية" التي تؤثر على الجميع بغض النظر عن الموقع أو الخبرة، و"قوة العوامل الخارجية" (السياق اليمني) التي تغطي على الفروق الفردية.
- متغير المسمى الوظيفي (لا فروق دالة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التمويل والعوامل الاقتصادية الكلى متأثر بها، والكل يشعر بها مهما كان مسماه الوظيفي.

- متغير سنوات الخبرة (لا فروق دالة)، ويعزو الباحث هذا إلى جمود المشاكل المالية، استمرار نفس التحديات لسنوات طويلة (تراكم الديون، الاعتماد على الحكومة، ضعف البنية التحتية، انهيار سعر العملة، وغيرها).

- متغير اللقب العلمي (فروق دالة في مجال التخطيط فقط)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى (الخبرة الاستراتيجية)، أي أن الأساتذة الكبار غالباً أعضاء في لجان التخطيط العليا، مما يمنحهم رؤية أوضح لجهود الجامعة في هذا المجال والوصول إلى المعلومات، حيث يتمتع الأساتذة باطلاع أوسع على الخطط الاستراتيجية والمالية مقارنة بغيرهم.

التوصيات: بناءً على نتائج البحث الحالي يوصي الباحث الجهات ذات العلاقة بالآتي:

– إنشاء وحدات متخصصة في تطوير الموارد بالشراكة مع القطاع الخاص.

– تنويع مصادر الدخل.

– تعزيز الحوكمة المالية.

– تحويل الأصول إلى عوائد.

– إنشاء وحدة متخصصة للاستدامة المالية.

– استحداث برامج تدريبية مهنية مُدرة للدخل، وإنشاء كراسي بحثية، وتطوير شراكات استراتيجية لتمويل الأبحاث التطبيقية.

المراجع:

1. آل دربة، عبد الله بن علي، والجبري، يحيى عبد الله. (2021). بدائل تمويل الجامعي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 5، 1791–1810.
2. آل داوود، سعد، والغدير، صابر، والعنزي، سعود، والبشر، سعود، وأويس، يوسف. (2024). مصادر التمويل في الجامعات النخبوية في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا وكندا وطرق الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 106، 98–103.
3. أبو راضي، سحر محمد. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. مجلة كلية التربية، 35 (137)، 410–552.
4. الأكوغ، هدى عبد الله. (2018). بدائل استراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة [بحث مقدم]. الندوة العلمية الأولى للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، إب، اليمن.
5. أحمد، أحمد، ومحمد، فاطمة، وأبو الوفاء، جمال. (2019). متطلبات تطوير تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء خبرة ماليزيا. مجلة كلية التربية، 30 (120)، 290–308.
6. أحمد، مصطفى أحمد. (2023). منصات التمويل الجماعي كصيغة مقترحة لتنويع مصادر التمويل الجامعي المصري على ضوء تجربة بعض جامعات المملكة المتحدة. مجلة العلوم التربوية، 31 (4)، 287–289.
7. البابطين، أماني أحمد. (2019). تنويع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 8 (9)، 55–96.
8. البدوي، أرزاق عبد الله. (2021). تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل التعليم العام الحكومي بمحافظة إب في ضوء التجارب العالمية المعاصرة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إب.
9. البرعي، العزي علي محمد يحي. (2007). تمويل التعليم العالي في اليمن: الواقع وإمكانات التطوير [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.
10. البعلبكي، منير. (1989). المورد: قاموس انجليزي عربي. دار العلم للملايين.
11. بشر، يحي منصور. (2024). واقع تمويل نظام التعليم في الجمهورية اليمنية وآفاقه المستقبلية. مجلة الباحث الجامعي، 7، جامعة إب.
12. التمام، عبد الله بن علي. (2019). بدائل مقترحة لتمويل التعليم بالجامعة الإسلامية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات العالمية. مجلة الجامعة الإسلامية للغة العربية والعلوم الاجتماعية، 2 (4)، 153–227.
13. جمعة، السيد علي. (2020). التمويل المستدام للتعليم الجامعي: الآليات والخيارات. مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، 31، 57–95.

14. الجميبي، وفاء بنت عايض. (2015). الاتجاهات العالمية المعاصرة في تمويل التعليم العالي: النموذج البريطاني "رؤية نظرية". مجلة عالم التربية، 16 (52)، 1-85.
15. جوهري، علي صالح، والباسل، ميادة. (2016). الاستثمار الأمثل في تمويل التعليم.
16. الحاج، أحمد علي. (2014). تكاليف التعليم وعائداته نظرياً وتطبيقياً. مكتبة التفوق للطباعة والنشر.
17. حسين، خالد منصور غريب. (2011). بدائل لتمويل التعليم الجامعي الحكومي المصري في ضوء خبرات بعض الدول. التربية، 14 (32)، 245-310.
18. الخطيب، خليل محمد. (2023). تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية (التحديات والسياسات والخيارات الاستراتيجية). المجلة الليبية لعلوم التعليم، 8، 201-232.
19. الخامسة، سايحي، وحفناوي، أمال. (2022). أهمية تنوع مصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي قراءة في بعض التجارب العربية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 11 (2)، 171-191.
20. دحلان، عبد الله بن صادق. (2023). الاستدامة المالية للجامعات. مكتبة الملك فهد الوطنية.
21. الدهشان، جمال علي. (2016). نحو رؤية مقترحة لتنوع مصادر تمويل التعليم في مصر. المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية، جامعة عين شمس، 15-16 أكتوبر.
22. دياب، إكرام عبد الستار. (2019). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، 24. جامعة الزقازيق.
23. الرشدان، عبد الله زاهي. (2001). اقتصاديات التعليم. دار وائل للطباعة والنشر.
24. رئاسة الجمهورية. (2006). المركز الوطني للمعلومات. صنعاء.
25. رشوان، إيناس محمد عبد السلام. (2024). الجامعة المنتجة مدخل لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية: جامعة الفيوم نموذجاً. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 18 (14)، 359-405.
26. زيدان، أسماء مراد صالح. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات الحكومية بمصر في ضوء منهجية سته سيجما. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 28 (1).
27. السباعي، سميحة محمد. (2022). تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة عدن في ضوء اقتصاد المعرفة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة عدن.
28. سعادة، جودت احمد والحضرمي، احمد بن سعيد. (2021). واقع تمويل التعليم في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان وتحدياته. دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 135.
29. الشنفي، علي بن عبد الله. (2018). البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (10)، 70-90.
30. الشامي، عبدا لله محمد. (2006). تصور مقترح لتطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 21، 145-185. صالح، ابراهيم محمد. (2017). مصادر تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية. مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 41 (3)، 14-48.
31. الصلوي، محمود عبد الحق. (2021). تبني جامعة البيضاء أنموذج الجامعة المنتجة لتنوع وتنمية مصادر التمويل وتطوير خدماتها وتعزيز استدامتها. مجلة جامعة البيضاء، 3 (2).
32. عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد وحسين، محمد فتحي. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 1 (22).
33. العرافي، عيبر. (2023). درجة تحقق تمويل التعليم العام باليمن. مجلة مركز جزيرة العرب، 2 (16)، 83-109.
34. عبد الله، كمال عبد العليم. (2023). تصور مقترح لدور منظمات المجتمع المدني في تمويل التعليم بجامعة تعز [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تعز.
35. عبد الحميد، ثروت وفتحي، محمد. (2019). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 22.
36. العتيبي، مها بنت بنيدر بن فيصل، والتامي، منيرة بنت ابراهيم بن راشد. (2024). رؤية مقترحة حول تنوع مصادر الاستثمار الجامعي في المملكة العربية السعودية لتحقيق التمويل الذاتي: التعليم الالكتروني نموذجاً. مجلة القراءة والمعرفة، 269، 111-126.
37. عسيري، احمد بن علي والعتيبي، بدر بن جعوي. (2024). تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص. صحيفة التربية، 76 (4)، 41-99.
38. العمري، ماجد بن فهد. (2019). دور إدارات الجامعات الحكومية السعودية في التحول نحو الاستدامة في ضوء بعض الخبرات العالمية: تصور مقترح [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
39. العنزي، عمير بن يثيم. (2024). دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 17 (1).
40. عز الدين، حليلة. (2020). التمويل الذاتي للتعليم العالي: الجامعة المنتجة نموذجاً مقترحاً. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 8 (2)، 389-403.
41. الغامدي، حنان حسن. (2021). استراتيجية مقترحة لتمويل التعليم الجامعي في الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 6 (15)، 241-268.

42. قاسم، عبد الحكيم يحيى محمد. (2016). تطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة إب في ضوء اقتصاد المعرفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة إب.
43. القرني، عبد الله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة الاستثمارية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 105، 1-53.
44. القعاري، فائزة عبد الله. (2021). تصور مقترح للتمويل الذاتي في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.
45. لاشين، محمد، والمهدي، ياسر، وصالح الدين، نسرین. (د.ت). تنوع مصادر تمويل التعليم بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج الريادية المعاصرة.
46. الماجد، ابتسام بنت حمد بن عبد الله. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26 (6)، 30-52.
47. جمع اللغة العربية. (2008). المعجم الوجيز. دار التحرير للطبع والنشر. بيروت.
48. معاش، سهام وسعد الدين، زينب. (2022). تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة – دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة [رسالة ماجستير]. جامعة المسيلة.
49. Afriyie, A. O. (2015). Financial sustainability factors of higher education institutions: A predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*, 2 (3), 17–38.
50. Alshareef, M. N., & Sulimany, H. G. (2024). Effects of board gender and foreign directorship on financial sustainability. *Heliyon*, 10 (20), e39359.
51. Trencher, G., Yarime, M., & Kharrazi, A. (2023). Co-creating sustainability: Cross-sector university collaborations for driving sustainable urban transformations. *Journal of Cleaner Production*.
52. Trencher, G., Yarime, M., & Kharrazi, A. (2023). Co-creating sustainability: Cross-sector university collaborations for driving sustainable urban transformations. *Journal of Cleaner Production*.
53. University of Oxford. (2023). Financial statements 2022/23. University of Toronto. (2023). University of Toronto financial reports.
54. William, K. S. (2014). Non-profit financial sustainability [Master's thesis]. Dalhousie University.
55. Y-Axis. (2025). Harvard University: Master's requirements, fees, and scholarships. Y-Axis.
56. Sachs, J. D., et al. (2025). Financing sustainable development. Sustainable Development Report 2025.

Funding Sources at Hadhramaut University: A Field Study in Light of Financial Sustainability Requirements

Fahd Mohammed Ali Alkamel

Abstract: The study aimed to identify the reality of developing funding sources at the University of Hadhramout in light of financial sustainability. The researcher used the descriptive-analytical method. The study population consisted of (94) individuals from the academic leadership at the University of Hadhramout, selected through a comprehensive survey. A questionnaire was used to collect data. After statistical processing of the data, the researcher reached the following results: The reality of funding sources at the University of Hadhramout in light of financial sustainability, from the perspective of academic leaders, was low. There were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the study population's estimates regarding the reality of university funding sources in light of financial sustainability across all domains of financial sustainability and for the instrument as a whole, attributable to the variables of job title and years of experience. Statistically significant differences were found at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the study population's estimates regarding the reality of funding sources in the domain of (Financing and Financial & Strategic Planning), attributable to the variable of academic rank, in favor of the professor rank. The researcher recommended developing a strategic financial plan focused on diversification and sustainability, establishing a specialized unit for financial sustainability that reports directly to the university presidency, and hiring experts in educational financial planning to analyze resources and identify future needs.

Keywords: University Funding - Financial Sustainability - Hadhramaut University.